

# Contrat d'objectifs Etat-Cirad 2014-2018

.....



Le contrat d'objectifs 2014-2018 du Cirad a été approuvé par un vote unanime de son conseil d'administration le 15 avril 2014.

# Contrat d'objectifs établi entre l'État et le Cirad pour la période 2014-2018

**Laurent FABIOUS** ministre des Affaires étrangères  
et du Développement international

A handwritten signature in dark ink, reading 'Laurent Fabius', with a long horizontal line extending from the end of the signature.

**Annick GIRARDIN** secrétaire d'État au Développement  
et à la Francophonie

A handwritten signature in blue ink, featuring a large, stylized 'A' and 'G' with a long horizontal line extending from the end.

**Geneviève FIORASO** secrétaire d'État à l'Enseignement supérieur  
et à la Recherche

A handwritten signature in blue ink, reading 'Geneviève Fioraso', with a long horizontal line extending from the end.

**Michel EDDI** président du conseil d'administration du Cirad

A handwritten signature in dark ink, featuring a large, stylized 'M' and 'E' with a long horizontal line extending from the end.



# Sommaire

**Introduction, page 5**

**Ambition 1. Faire référence au niveau mondial  
sur nos priorités scientifiques, page 6**

**OS 1.** Favoriser la consolidation des courants de pensée intégrateurs sur la recherche agronomique pour le développement, page 7

**OS 2.** Piloter et valoriser une production scientifique et technique de qualité sur les thèmes prioritaires, page 8

**OS 3.** Nourrir les politiques publiques du local au mondial, page 9

**Ambition 2. Co-construire des partenariats stratégiques de recherche  
agronomique pour le développement, page 10**

**OS 4.** Contribuer à une nouvelle architecture mondiale de la recherche agronomique pour le développement, page 11

**OS 5.** Poursuivre la construction des partenariats de recherche et de formation durables au Sud, page 14

**Ambition 3. Développer les conditions d'une innovation efficace, page 16**

**OS 6.** Mieux s'inscrire dans les trajectoires de l'innovation et favoriser les impacts de la recherche, page 17

**Ambition 4. Evoluer pour assumer nos ambitions, page 19**

**OS 7.** Valoriser les compétences et l'engagement des agents du Cirad, page 20

**OS 8.** Assurer l'adéquation du modèle économique avec la stratégie scientifique et l'ambition à l'international, page 21

**Suivi d'exécution du contrat, page 22**

## **Annexes**

**Sigles et acronymes, page 23**

**Indicateurs du contrat d'objectifs du Cirad 2014-2018, page 24**



# Introduction

Dans sa *Vision stratégique 2012-2022*, adoptée par le Conseil d'administration en juin 2012, le Cirad, organisme de recherche finalisée qui a reçu de ses tutelles un mandat d'aide publique au développement, entend réaliser sa mission avec quatre ambitions :

Faire référence au niveau mondial sur nos priorités scientifiques.

Co-construire des partenariats stratégiques de recherche agronomique pour le développement.

Développer les conditions d'une innovation efficace.

Evoluer pour assumer nos ambitions.

Ce contrat d'objectifs les décline en objectifs prioritaires sur la période 2014-2018.

L'ébauche d'une organisation mondiale de la recherche agronomique est au cœur de ce contrat. Une diplomatie scientifique active se développe en effet à l'échelle de la planète pour apporter des réponses aux enjeux auxquels l'agriculture doit faire face dans les trente prochaines années : nourrir 10 milliards d'êtres humains, maîtriser l'impact du changement climatique et des risques environnementaux, assurer un développement durable pour tous les pays, ce qui implique de diminuer la pauvreté de manière drastique, inventer les cadres et les outils d'une régulation planétaire des biens publics mondiaux que sont le droit à l'alimentation et les ressources naturelles. Elle implique une convergence entre la recherche agronomique internationale [RAI] et la recherche agronomique pour le développement [RAD].

Dans ce contexte, caractérisé par une certaine urgence, le Cirad, établissement public national, doit faire valoir ses avantages comparatifs, liés à sa capacité reconnue de médiation entre pays du Nord et pays du Sud. Ces derniers, plus que par le passé, ont en effet à travailler ensemble pour mettre au point les innovations techniques et sociales qui permettront l'émergence d'une agriculture écologiquement intensive. A cette fin, l'établissement doit produire, au meilleur niveau, une science partagée dans le cadre de dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat [DP] fonctionnant en réseau sur des thématiques prioritaires. Cette forme originale de structuration du partenariat, initiée au cours du précédent contrat, repose sur l'association dans la durée d'une pluralité d'acteurs, notamment : les partenaires du Sud, d'abord, dans leur diversité géographique et institutionnelle ; ceux des centres du CGIAR ; les partenaires européens qui souhaitent mieux coordonner leurs forces pour répondre plus efficacement aux défis du développement ; enfin, les partenaires français, déjà engagés dans des collaborations diversifiées et solides avec le Cirad.

## Ambition 1

# Faire référence au niveau mondial sur nos priorités scientifiques

La vision linéaire, techniciste et quantitative du lien entre agriculture et développement, telle qu'héritée de la « révolution verte », a peu à peu été remise en question par une vision intégrative, celle d'un développement durable préservant l'environnement, les ressources naturelles et assurant le bien-être social. Cette vision met en valeur la diversité des contextes et des problèmes à résoudre, qui appellent en retour une diversité de solutions et de systèmes, adaptés aux situations et aux besoins des acteurs locaux.

Le Cirad inscrit ses recherches dans la perspective d'un développement durable d'une agriculture « doublement verte », écologiquement intensive et multifonctionnelle, s'appuyant sur des savoirs locaux et capable de répondre aux enjeux de réduction de la pauvreté, de vulnérabilité des sociétés et des écosystèmes. Enracinées depuis longtemps dans des terrains dont les environnements physiques et humains sont le plus souvent fortement perturbés, ses recherches mettent l'accent sur les approches systémiques et intégratives.

Dans le cadre des six axes prioritaires identifiés par l'établissement dans ses documents d'orientation stratégique, les différents aspects – biologiques, techniques et institutionnels –, seront mieux intégrés de manière à mieux faire ressortir les avancées scientifiques et leur donner davantage de visibilité dans les enceintes internationales.



## OS 1. Favoriser la consolidation des courants de pensée intégrateurs sur la recherche agronomique pour le développement

Le défi raisonné d'une révolution « doublement verte » de l'agriculture débouche sur des questions de recherche nouvelles à la croisée de l'environnement, du climat, de l'alimentation, de la santé, de la démographie, de la prise en compte du genre, de l'urbanisation, etc. Il est porteur également de questionnements liés au changement d'échelle. Enfin, les vulnérabilités induites par les crises imposent des analyses renouvelées. Il y a là pour le Cirad l'opportunité de contribuer au renouvellement de la pensée sur le développement et sur l'innovation en agriculture en renforçant les recherches intégratives, en produisant des méta-analyses sur les grands sujets et en élaborant des synthèses destinées aux enseignants et aux chercheurs.

### OS1-OP1. Ancrer la transversalité dans les pratiques et les questionnements de recherche

Pour explorer les interfaces entre sciences biotechniques et sciences humaines et sociales et renforcer leur capacité à répondre ensemble aux enjeux nouveaux du développement, une action incitative consacrée au thème « Filières et développement durable » sera mise en place sur la période du contrat.

Chaque année, un ouvrage scientifique collectif de référence portant sur un thème transversal sera produit et diffusé largement en France et à l'étranger ; il sera plus particulièrement destiné aux décideurs, ONG, développeurs et scientifiques œuvrant au développement des pays du Sud. Lancé en 2012 avec le thème « Cultivons la biodiversité », ce chantier collectif a vocation à s'enraciner durablement dans les pratiques de l'institution. Il mobilisera largement les chercheurs de l'établissement avec ceux de ses partenaires et sera appelé à être une référence en matière de valorisation scientifique.

La transversalité sera également au centre du partenariat scientifique à concevoir en relation étroite avec l'Inra sur les thèmes de la sécurité alimentaire mondiale, de la modélisation ou de l'agroécologie. Aux termes du présent contrat, sur ces trois sujets, un cadre de programmation partagé entre les deux établissements sera mis en place, permettant d'explorer la diversité des contextes et des solutions à étudier, au Nord comme au Sud.

A l'échelle internationale, cette mise en commun des forces scientifiques des deux établissements est aussi la condition d'une reconnaissance plus forte des approches promues par la recherche agronomique française vis-à-vis de celles portées par les centres du CGIAR.

### OS1-OP2. Elaborer et transmettre de nouveaux savoirs explicitant les liens entre agriculture et développement

Les résultats des recherches réalisées sur les interactions entre agriculture et développement seront mobilisés pour produire des connaissances et des savoirs enseignables. Il s'agira de mettre en perspective et d'analyser les produits et matériaux résultant des projets de recherche menés par les unités dans des contextes et des environnements différents, mais selon une même démarche intégrative, pour en tirer des connaissances génériques.

Ces démarches comparatives donneront lieu à la publication de synthèses ou de méta-analyses sur des thèmes prioritaires retenus par chaque département scientifique. Elles alimenteront la réalisation de modules de formation à construire en relation étroite avec les établissements de l'enseignement supérieur agronomique du consortium Agreenium ou avec les universités partenaires du Cirad au sein d'Agrinatura. Un parcours de formation « Agriculture et développement » renouvelé par les apports du Cirad sera dispensé dans le cadre de l'Ecole internationale de la recherche agronomique (EIR-A) portée par Agreenium ; sa valorisation à l'international auprès des partenaires du Sud sera recherchée dans ce cadre.

OS > objectif stratégique

OP > objectif opérationnel





## OS 2. Piloter et valoriser une production scientifique et technique de qualité sur les thèmes prioritaires

### OS2-OP1. Construire le nouveau cadre de programmation des unités de recherche pour décliner les thèmes prioritaires de la stratégie

Les principes, le cadre et les outils de la programmation des activités feront l'objet d'un document, *Objectifs de la stratégie scientifique et partenariale* (OSSP), qui sera présenté au conseil d'administration en 2014. Ce document, basé sur l'important travail collectif interne mené lors de l'exercice *Orientations scientifiques et stratégiques* (OSS), précisera de quelle manière la vision stratégique de l'établissement sera déclinée au niveau des départements scientifiques et des unités de recherche.

En 2014, la direction générale adressera à chacune des unités de recherche une commande de programmation indicative à cinq ans intégrant les recommandations émise par le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), ainsi que les priorités affichées dans l'OSSP et précisant la nature de sa contribution à titre individuel ou dans le cadre de chantiers collectifs.

Sur la base de la réponse de l'unité, une programmation indicative sera discutée entre celle-ci et la direction générale, puis arrêtée de manière partagée ; elle prendra la forme d'une *Lettre pluriannuelle d'objectifs* (LPO) qui prendra effet début 2015. Celle-ci servira de cadrage pour la construction d'une *Lettre annuelle d'objectifs* (LAO) qui définira la contribution de l'unité, en termes d'actions à réaliser et de ressources à mobiliser pour la bonne exécution du budget de l'établissement. Le suivi de réalisation sera effectué sur un pas de temps annuel par les départements scientifiques.

### OS2-OP2. Renforcer la qualité, la diversité et la visibilité internationale des productions du Cirad

L'augmentation des publications du Cirad dans les revues à facteur d'impact entre 2005 et 2012 a confirmé la qualité scientifique de cette production. Ce rattrapage « quantitatif » étant acquis, l'effort en matière de publications soumises à évaluation par les pairs, qu'il s'agisse d'articles, d'ouvrages et de chapitres d'ouvrages, sera poursuivi et consolidé selon un rythme de croissance moins soutenu. L'accent sera mis sur le libre accès aux connaissances produites [cf. OS6-OP2]. Par ailleurs, l'établissement favorisera la rédaction et la diffusion de méta-analyses et de publications de synthèse sur les questions scientifiques à caractère transversal. Un appui individualisé aux chercheurs et aux UR en stratégie de

publication sera systématisé afin d'augmenter la visibilité et la notoriété de ces productions.

La vocation finalisée de l'établissement s'exprime à la fois en amont, dans la définition des questions de recherche liée aux besoins de développement des pays du Sud, et en aval, par la mise à disposition d'une diversité de productions scientifiques et techniques adaptées à une pluralité de publics parties prenantes de la recherche. Cette diversité de produits doit continuer à être reconnue, appréciée et valorisée à partir d'une grille d'évaluation des activités des unités qui reflète bien la mission finalisée de l'établissement ; elle est un atout pour l'obtention de revenus contractuels nouveaux. Le Cirad sera attentif, aux côtés des membres du groupe Erefin<sup>1</sup>, à ce que cette dimension soit bien prise en compte par le HCERES.

Plus largement, la politique de communication de l'établissement s'attachera à donner une visibilité accrue à ces productions vis-à-vis du grand public, mais aussi des bailleurs de fonds potentiels de l'établissement. Le Cirad réorientera ses supports et ses modes de communication et de diffusion pour mieux atteindre ces publics cibles. Il communiquera largement sur le thème transversal qu'il aura choisi chaque année. Il s'efforcera d'améliorer son site web en anglais pour renforcer son référencement dans le monde anglo-saxon.

1. Evaluation de la REcherche FINalisée.





## OS 3. Nourrir les politiques publiques du local au mondial

### OS3-OP1. Mieux répondre aux besoins des politiques publiques par une expertise structurée et la production de prospectives

La demande d'expertise scientifique en appui aux politiques publiques relatives aux questions agricoles, alimentaires et environnementales concernant les pays du Sud s'est accrue ces dernières années, du fait des crises alimentaires de 2008, de l'agenda international sur les questions environnementales (Copenhague, Rio +20) et de la reprise de ces enjeux lors des Sommets internationaux (G8, G20). Cette commande publique intervient au niveau tant national qu'europpéen et international. Elle s'exprime au sein des enceintes bilatérales (demande des autorités d'un pays du Sud), régionales (demande d'instances de développement) ou multilatérales (demandes émanant du système onusien, notamment). La capacité à fournir un appui à la construction de politiques publiques se fonde sur les travaux de recherche conduits par l'établissement, ainsi que sur des exercices de prospective menés dans un cadre interinstitutionnel, tels « Agrimonde » et « Dualine » avec l'Inra.

Au niveau national, sur la période du contrat, la contribution du Cirad sera fortement mobilisée par les pouvoirs publics, notamment dans le cadre du projet de Loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, mais aussi du fait d'un agenda des négociations internationales particulièrement riche en 2015. En particulier, la Conférence des Parties (COP) sur le changement climatique se tiendra à Paris, et la définition d'un cadre permettant de faire converger les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) et les Objectifs du développement durable (ODD) est attendue par l'ONU et ses États membres. C'est donc toute la communauté scientifique française qui va être concernée par ces questions, avec une place toute particulière pour l'établissement, du fait de ses missions.

Le Cirad participera activement à la mise en place des différentes instances prévues par le projet de Loi d'orientation et de programmation relative à la politique de développement et de solidarité internationale, en particulier le Conseil national du développement et de la solidarité internationale (CNDSI). Il apportera son appui scientifique et technique sur toutes les questions liées à la promotion de l'agriculture familiale, aux questions liées au genre, à l'adaptation de l'agriculture au changement climatique, mais aussi à la sécurité alimentaire mondiale et à la gestion durable des ressources naturelles.

Au titre de la mise en œuvre des décisions du Comité interministériel de la coopération internationale et du

développement (Cicid), un nouvel accord cadre sera signé en 2014 entre le Cirad et l'Agence française de développement (AFD), qui traduira les ambitions renouvelées des pouvoirs publics sur ces questions et mobilisera plus fortement l'expertise de l'établissement sur les questions liées à la place de l'agriculture dans les politiques publiques en faveur du développement durable au Sud. Il contribuera activement à la rédaction d'une charte de la recherche pour le développement.

L'établissement continuera à affecter des experts de haut niveau dans les grandes instances multilatérales où se construisent les politiques publiques dans les domaines de l'agriculture et du développement ; la FAO, les institutions régionales africaines et la Commission européenne restant les cibles prioritaires.

Enfin, la prospective « Agrimonde Terra » sur l'usage des terres à l'échelle de la planète dans les trente prochaines années, conduite en association étroite avec l'Inra, contribuera à la consolidation des positions défendues par la France au niveau international sur la question de la sécurité alimentaire mondiale.

## Ambition 2

# Co-construire des partenariats stratégiques de recherche agronomique pour le développement

Le Cirad a l'ambition de construire avec ses partenaires du Sud, à partir de dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat (DP), un réseau mondial distribué sur plusieurs continents, structuré en grandes thématiques, associant des instituts de recherche, des universités et des écoles et piloté collectivement. Cette ambition se fonde sur l'étude des évolutions récentes et à venir du paysage mondial de la recherche agronomique. En effet, la construction en cours de grandes coalitions scientifiques à l'échelle mondiale, à partir des programmes portés par les centres internationaux du CGIAR (CRP, CGIAR Research Programs) ou de groupements associant les principaux acteurs de la recherche agronomique du Nord, ne doit pas déboucher sur la marginalisation des systèmes nationaux de recherche des pays en développement. La contribution de ces derniers est en effet essentielle pour s'assurer d'une bonne prise en compte de la diversité des attentes et des contextes et d'une diffusion efficiente des résultats de la recherche et des innovations auprès des acteurs directement concernés. En effet, l'examen critique de nombre d'expériences passées montre bien que la recherche pour le développement n'a d'impact positif qu'avec l'implication dans la durée des pays concernés à l'ensemble du processus de production des connaissances.

Il en résulte une nouvelle ambition à assigner à la stratégie européenne du Cirad : renforcer la coordination entre ses partenaires pour mieux peser dans les enceintes internationales et dans le dialogue avec le CGIAR. Elle nécessite, en complément, la poursuite de la mobilisation des acteurs français, en premier lieu celle des établissements membres du consortium Agreenium, mais aussi les Alliances thématiques de recherche, sur la base de projets fédérateurs. Elle implique enfin le renforcement des DP et leur ouverture accrue, ainsi qu'un appui conforté aux systèmes nationaux de recherche et d'enseignement supérieur agronomique du Sud.



## OS 4. Contribuer à une nouvelle architecture mondiale de la recherche agronomique pour le développement

### OS4-OP1. Construire, en lien avec nos partenaires du Sud, les fondements d'une organisation mondiale en réseau

La nouvelle étape ambitieuse à franchir consiste à constituer des dispositifs internationaux stratégiques (DIS), en consolidant, au sein d'un cadre commun d'animation, les DP intervenant sur des thématiques proches, afin de permettre une approche comparative des problèmes à traiter et d'élaborer des connaissances ou des préconisations à caractère plus générique. L'objectif de ces « réseaux de réseaux » est de faire vivre des relations scientifiques à l'échelle internationale autour de thèmes prioritaires, en impliquant directement des partenaires du Sud, et en valorisant au mieux la dimension comparative et les complémentarités qu'offrent notamment les DP au Sud.

L'élaboration de ces DIS se fera dans le cadre de l'OSSP (cf. OS2-OP1) et lors de la phase de définition des projets scientifiques des unités de recherche, qui devront identifier leur contribution à ce chantier. L'établissement testera la pertinence et la faisabilité d'un à deux DIS d'ici à la fin du contrat en accord avec ses partenaires, ceux du Sud comme ceux du Nord.

### OS4-OP2. Contribuer à la coordination européenne de la recherche agronomique pour le développement pour peser sur l'élaboration d'un agenda mondial au service des besoins des pays du Sud

Dans la continuité de la politique qu'il a engagée, le Cirad, par une présence continue auprès de la Commission européenne, poursuivra ses efforts de structuration des acteurs de la RAD européenne, en faisant appel aux instruments, notamment les Era-net, susceptibles de donner une visibilité plus grande à leur action conjuguée en faveur des pays du Sud.

Le programme IntensAfrica, initié conjointement par le Cirad et Wageningen University and Research center (WUR), a vocation à consolider, dans un cadre partagé entre l'Europe et l'Afrique, des projets de long terme (10 ans) en faveur de l'intensification écologique de l'agriculture, à promouvoir sur les deux continents. Ce faisant, l'établissement entend se positionner également comme plateforme d'accueil ouverte aux chercheurs et aux étudiants européens, leur offrant notamment un accès aux terrains et partenaires du Sud. D'ici 2018, le Cirad fera aboutir ce projet avec ses partenaires scientifiques européens et africains, en relation étroite avec la Commission européenne et avec le soutien de ses États

membres et de l'Union africaine, dans un cadre programmatique *ad hoc*, pouvant reposer notamment sur l'utilisation de l'article 185 portant sur la coopération interétatique. Cet objectif est essentiel à un bon équilibre scientifique et politique dans le développement des relations avec les centres du CGIAR, il répond à la volonté de faire reconnaître la contribution spécifique de l'Europe dans la résolution des grands défis auxquels l'agriculture africaine est confrontée, à l'horizon des vingt prochaines années.

Au service de cette initiative politique, le Cirad renforcera aussi la construction de partenariats stratégiques européens réalisée dès 2008 grâce aux instruments de coopération du Programme cadre (PCRD) et à ceux de la DG-DEVCO (Food Security Thematic Programme). Il consolidera au plan scientifique ses alliances avec ses partenaires néerlandais (WUR), britannique (National Resources Institute, NRI), espagnol (Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria, INIA) et allemand (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, GIZ) pour disposer d'un socle durable de relations au sein de l'Europe. Enfin, au côté de l'Inra, le Cirad rejoindra le réseau européen Euragri qui regroupe la plupart des institutions de recherche agronomique de l'Union ainsi que les ministères en charge de l'agriculture, pour y faire valoir la dimension de la RAD.

### OS4-OP3. Construire des partenariats stratégiques et équilibrés avec le CGIAR

Dans le cadre de sa politique européenne, le Cirad agira dans les enceintes de coordination de la RAD à l'échelle européenne, mais aussi internationale, pour contribuer à développer la dynamique collaborative de l'European Initiative for Agricultural Research for Development (EIARD) vers un partenariat attentif et exigeant vis-à-vis du CGIAR prenant en compte les attentes des pays du Sud et celles du Global Forum on Agricultural Research (GFAR) à travers le processus de la Global Conference on Agricultural Research for Development (GCARD). La réforme du CGIAR, avec la création d'un consortium pilotant tous les centres, le choix de son implantation à Montpellier, la mise en place des CRP mobilisant des financements en augmentation sensible autour d'agendas scientifiques portés par les centres, tous ces éléments créent un contexte nouveau de coopération, mais aussi de compétition, auquel l'établissement et toute la recherche agronomique nationale doivent être particulièrement attentifs.

Le Cirad s'impliquera fortement dans le suivi de cette réforme en veillant notamment, grâce à sa participation dans les différentes instances, à ce que les partenaires

du Sud soient réellement parties prenantes des choix de stratégie scientifique et associés aux recherches conduites dans le cadre des CRP. En association étroite avec l'Inra, il s'investira dans un nombre limité de CRP, en fonction des avantages comparatifs de la recherche agronomique française, pour participer activement à leur gouvernance et peser sur les choix scientifiques, tout en donnant plus de visibilité à la contribution nationale, du fait des masses critiques mobilisées. Il participera activement aux évaluations régulières de ces CRP. Enfin, sur le plan bilatéral, il veillera à un rééquilibrage des moyens consacrés à son partenariat avec les centres du CGIAR, en s'efforçant d'obtenir une meilleure prise en compte de tout ou partie de ses coûts salariaux, selon la nature et l'ampleur de sa contribution scientifique.

#### OS4-OP4. Mobiliser plus fortement la contribution des acteurs français en faveur de la recherche agronomique pour le développement

La spécificité de la RAD ne repose pas sur la nature de la science qu'elle mobilise et qu'elle partage avec tous les autres acteurs du système national de recherche, mais sur ses modalités de conception et de mise en œuvre qui se font dans un partenariat étroit et de long terme avec les institutions des pays du Sud. Au titre de ses missions, le Cirad se doit de produire tout autant des connaissances scientifiques que des cadres de coopération construits avec les organisations scientifiques de ces pays. Ce métier, l'ingénierie du partenariat, qui est au cœur de sa mission, est partagé avec l'IRD. Dans ces conditions, si la recherche pour le développement ne peut pas constituer, au niveau national, un domaine de programmation scientifique distinct de celui des Alliances thématiques de recherche, il est en revanche impératif de faire reconnaître par celles-ci la composante particulière que constitue l'ensemble des dispositifs institutionnels en partenariat au Sud.

S'agissant du Cirad, cette mobilisation passe principalement par le rapprochement scientifique avec l'Inra et son implication dans le consortium Agreenium, mais aussi, en relation étroite avec l'IRD, par une reconnaissance des dispositifs en partenariat au Sud par les Alliances, qui pourra se traduire par une implication plus forte des chercheurs et enseignants des organismes partenaires.

Au service de cette ambition, le Cirad, avec l'appui de l'IRD, élaborera avec les Alliances thématiques dont il est membre un mécanisme de labellisation des dispositifs de partenariat au Sud, pouvant être repris dans la feuille de route des grandes infrastructures de recherche au niveau national et européen, au même titre que les plateformes ou les observatoires, de manière à en faire un lieu prioritaire de projection à l'international pour tous leurs membres. Cette démarche de labellisation sera initiée prioritairement avec Allenvi, compte tenu de la place que l'établissement y tient. Elle sera étendue ensuite à Aviesan et Ancre.

Depuis la création du consortium Agreenium en 2009, et notamment sur l'axe « recherche-formation », le Cirad s'est investi de manière importante dans les projets du consortium tels qu'Agreenskills<sup>2</sup> ou l'Ecole internationale de la recherche agronomique (EIR-A). Au moment où Agreenium entre dans une phase de consolidation active, à la demande des ministères en charge de la recherche et de l'agriculture, cet effort de mutualisation stratégique et de constitution d'un portail commun de recherche et d'enseignement supérieur à l'international sera poursuivi. Les composantes d'une stratégie commune de présence à l'international seront explicitées par tous les membres. Les directions régionales du Cirad au Sud agiront notamment pour le compte de tous les membres et assureront la représentation de la totalité du dispositif Agreenium. Du fait de sa mission, l'établissement devrait être l'opérateur délégué par tous les membres pour développer des compétences dans la durée dans ces pays, les dispositifs en partenariat constituant pour chacun d'entre eux les lieux d'un investissement institutionnel prioritaire, tant en recherche qu'en formation.

En relation étroite avec l'Inra pour la composante recherche, mais aussi Agreenium pour la composante formation, le Cirad poursuivra ses efforts pour structurer un partenariat de long terme entre tous les pays du bassin méditerranéen, conformément aux décisions du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (Cicid), avec pour cible prioritaire le Maghreb.

#### OS4-OP5. Contribuer activement au déploiement de la politique de sites

La loi du 23 juillet 2013 sur l'enseignement supérieur et la recherche prévoit notamment un volet important sur le déploiement d'une politique de sites mobilisant les établissements d'enseignement supérieur et de recherche selon des modalités renouvelées. Compte tenu de son implantation géographique nationale, la contribution du Cirad est attendue dans la région Languedoc-Roussillon et dans les Dom.

A Montpellier, depuis plus de 20 ans, l'action concertée et volontaire du Cirad, de l'Inra et de Montpellier SupAgro, avec l'appui des autres acteurs régionaux, a permis de construire un pôle mondial de premier plan en recherche agronomique pour les pays du Sud et pour ceux de la Méditerranée. Cet investissement stratégique de long terme a été renforcé par l'implantation du siège du CGIAR sur le site de Lavalette à côté du Cirad, confirmant ainsi la position de Montpellier comme capitale mondiale de la RAD. La mise en place de la nouvelle politique de sites doit permettre de consolider cette place acquise au prix d'efforts importants par le pôle

2. Agreenskills : Programme de mobilité internationale vers ou depuis la France à destination des jeunes chercheurs de toutes disciplines et sans condition de nationalité, dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et de la nutrition, de la santé animale et santé publique vétérinaire et de l'environnement.

agronomique et sous la responsabilité partagée de ces trois établissements publics. Les modalités de cette consolidation seront formalisées selon un mode contractuel avec tous les partenaires du site, à l'occasion de la mise en place du nouvel opérateur, et avec l'objectif de confirmer la place éminente des trois établissements dans la gouvernance du pôle agronomique. Dans ce contexte, l'établissement apportera par ailleurs tout son appui à la démarche que les universités de Montpellier I et II ont engagée volontairement en 2013.

Dans la Caraïbe et à la Réunion, le Cirad accompagnera activement le déploiement de la politique des sites en relation étroite avec leurs universités respectives, selon les modalités qui tiendront compte de leurs spécificités. Premier établissement national de recherche présent dans l'outre-mer, l'établissement a construit de longue date, en soutien au développement de l'agriculture locale, des partenariats associant, sur un mode projet, les universités, les organismes de recherche et les collectivités territoriales pour soutenir des plateformes de recherche visibles nationalement (tels 3P<sup>3</sup> à la Réunion et PRAM<sup>4</sup> aux Antilles) et des instituts techniques (réseaux RITA<sup>5</sup>). Le renouvellement à la fin 2014 du dispositif contractuel entre le Cirad et les collectivités territoriales, avec le soutien de l'Etat, constitue un enjeu majeur dans l'espace régional de partenariat scientifique. Dans ce contexte, l'établissement s'attachera à faire progresser, thématique par thématique, l'articulation des pôles des Dom avec les dispositifs en partenariat à l'international, afin de conforter les dynamiques régionales de coopération scientifique dans la Caraïbe et l'océan Indien. En relation avec les autorités des collectivités territoriales de l'outre-mer, il s'attachera à mobiliser plus fortement les contributions financières européennes (Feder, FSE, Feader, Fep, Feaga)<sup>6</sup>, afin de mieux prendre en charge les coûts complets supportés par l'établissement. En relation avec le ministère en charge de l'agriculture, le dispositif technique de soutien au développement de l'agriculture de ces territoires (RITA 2) sera mis en place avec les financements adéquats.

3. 3P, Plateforme (ou pôle) de protection des plantes.

4. Pram, Campus agro-environnemental Caraïbe, auparavant Pôle de recherche agro-environnementale de la Martinique.

5. RITA, Réseaux d'innovation et de transfert agricole dans les Dom

6. Fonds européens gérés dans le cadre des PO, Programmes opérationnels et des CPER, Contrats de projets Etat-Région. Voir la liste des sigles et acronymes.

OS > objectif stratégique

OP > objectif opérationnel





## OS 5. Poursuivre la construction des partenariats de recherche et de formation durables au Sud

### OS5-OP1. Renforcer les dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat (DP)

Au cours de la période 2014-2018, le Cirad va revisiter les DP, créés progressivement depuis 2009 sur la base d'une analyse critique de la première génération de ces instruments, avec la volonté de renforcer ceux qui répondent à l'ensemble des critères géostratégiques, thématiques et partenariaux retenus dans OSSP.

La nature et le contenu des articulations à promouvoir, sur un mode systématique ou pas, entre les unités de recherches (UR) et les DP, seront revus à la lumière de ce processus, avec la volonté de faire de ce sujet une des composantes du futur projet scientifique quinquennal à élaborer par unité. Ces critères conduiront à favoriser le soutien aux recherches comparatives entre zones, ou aux recherches menées dans le cadre de réseaux régionaux, voire internationaux. Dans ce contexte, les DP créés à partir des Dom en partenariat avec les institutions étrangères présentes dans la Caraïbe et l'Océan Indien seront intégrés dans l'animation scientifique de tout l'établissement. Un chantier spécifique sur cette évolution des DP, leur consolidation institutionnelle, leur modèle organique et économique et l'impact sur la structuration de l'activité des UR sera conduit sur la durée du contrat.

L'évolution du dispositif partenarial à l'international tiendra aussi compte de celle des autres opérateurs de recherche français, principalement de l'IRD. Ainsi, à l'issue d'une réflexion commune lancée début 2012 sur leurs instruments respectifs de partenariat<sup>7</sup>, le Cirad et l'IRD visent une mise en cohérence des dispositifs dont les thématiques scientifiques sont proches. L'objectif consiste à mutualiser forces et moyens pour être plus lisibles auprès des partenaires du Sud et mieux répondre à leurs attentes, en ciblant principalement l'Afrique, le Brésil et la Méditerranée. D'ici à 2017, le Cirad et l'IRD auront mis en œuvre leur rapprochement via trois ou quatre instruments de partenariat sélectionnés à titre pilote.

Enfin, d'ici 2018, une charte du partenariat sera établie par le Cirad, ainsi qu'un guide du fonctionnement et des bonnes pratiques des DP.

### OS5-OP2. Soutenir les DP pour qu'ils deviennent des espaces privilégiés d'un partenariat avec les institutions du Sud

Les DP sont l'outil de renforcement des structures régionales et des systèmes nationaux de recherche. En effet, ils constituent la forme partagée d'un partenariat de long terme entre ces institutions et le Cirad sur des priorités thématiques communes. Ce sont des espaces privilégiés d'animation scientifique, de programmation et de construction de projets en commun. Enfin, ce sont des lieux d'accueil qui favorisent la formation et le renforcement de compétences, en lien avec les structures d'enseignement supérieur locales ou internationales qui leurs sont fréquemment associées. Cette palette de fonctions prédispose les DP à jouer un rôle important pour favoriser l'insertion des établissements partenaires du Sud dans les réseaux scientifiques internationaux. Dans cette perspective, un chantier sera ouvert sur la durée du contrat avec le Conseil ouest et centre africain pour la recherche et le développement agricoles (CORAF) pour s'assurer de la bonne articulation entre les DP et les centres de spécialisation par grandes filières qui se mettent en place à l'échelle régionale, en mobilisant les partenaires nationaux de plusieurs pays de cette zone.

D'ici 2018, le nombre d'UR effectivement impliquées dans les DP et celui des chercheurs du Cirad associés aux DP devront augmenter significativement. De plus, les agents activeront leurs réseaux scientifiques et de formation nationaux (Agreenium, Alliances) et européens (Agrinatura) afin de faire bénéficier les chercheurs et partenaires des DP des opportunités en matière de projets internationaux pouvant mettre leurs savoir-faire en valeur. Parallèlement les directeurs régionaux du Cirad mobiliseront leurs capacités de veille, d'interface, d'animation et de négociation pour accompagner l'attractivité des DP. Les établissements membres d'Agreenium veilleront à faire des DP le cadre de leur investissement institutionnel prioritaire à l'international en matière de recherche et de formation. En particulier, la construction de l'offre de formation sera prioritairement orientée par les besoins des partenaires du Cirad au sein des DP. Ainsi, ceux-ci seront en mesure d'accueillir les chercheurs d'organismes nationaux et internationaux de recherche, de l'OCDE et du CGIAR en particulier, de formaliser dans certains cas ces engagements institutionnels et de contribuer ainsi aux nouvelles architectures internationales de la recherche agronomique.

7. DP pour le Cirad, LMI (Laboratoire mixte à l'international) et PPR (Programme prioritaire régional) pour l'IRD

### OS5-OP3. Aider, en collaboration avec l'enseignement supérieur, au renforcement des compétences des chercheurs du Sud

Le partenariat dans la durée avec les systèmes nationaux de recherche comprend nécessairement un volet formation que les DP se doivent de promouvoir. Cette dimension est particulièrement sensible en Afrique, où la génération des scientifiques recrutés dans les années soixante et soixante-dix part aujourd'hui massivement à la retraite alors que la relève n'est pas toujours assurée, du fait de l'impact des politiques d'ajustement structurel imposées aux pays du Sud dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Il s'agit là d'un important enjeu d'influence pour notre pays, face à la concurrence d'autres pays, notamment celle de la Chine, qui investit aujourd'hui beaucoup de moyens dans le renouvellement des cadres africains, alors que la génération précédente avait été pour l'essentiel formée par la France et le Royaume-Uni.

En mobilisant les institutions de l'enseignement supérieur en France et dans les pays du Sud, le Cirad peut apporter une contribution significative et actualisée au développement de la formation des chercheurs du Sud. Ainsi, le Cirad veillera à améliorer le suivi des doctorants du Sud qu'il encadre et qui sont inscrits dans des universités locales. D'ici 2018, la part de doctorants du Sud encadrés par ses chercheurs augmentera.

Au cours des cinq dernières années, les agents du Cirad ont dispensé des enseignements dans 35 masters internationaux et se sont impliqués dans le montage de 10 masters au Sud, accroissant leurs heures d'équivalents travaux dirigés de près de 40 %. Cet effort sera poursuivi en privilégiant le montage de cursus d'enseignement, prioritairement sur les thématiques portées par les DP. Il concernera les chercheurs du Cirad bien sûr, mais aussi, comme cela a pu être initié précédemment, des enseignants et chercheurs des membres d'Agreenium. C'est notamment par l'implication de ces enseignants en appui aux masters et doctorats du Sud qu'Agreenium gagnera en visibilité. A cette fin, dans le cadre d'une mutualisation des compétences en ingénierie de formation avec Montpellier SupAgro, le Cirad contribuera activement à la refonte du contenu des Masters proposés par cette école sur ces thématiques.

Outre un appui aux scientifiques, le Cirad intervient aussi en soutien aux fonctions d'appui à la recherche au sein des institutions partenaires. Il s'agira, pour la période 2014-2018, de mieux structurer la réponse apportée à cette demande, de la mettre en relation avec le soutien incitatif interne apporté aux DP et de l'introduire dans les projets de recherche en partenariat, en réponse notamment aux appels d'offres européens de la direction générale Développement et coopération (DG Devco/ EuropeAid) favorisant l'environnement de la recherche et le renforcement des compétences. Il s'agira enfin de mieux reconnaître et valoriser cette activité à partir d'évaluations adaptées, tant individuelles qu'institutionnelles.



## Ambition 3

# Développer les conditions d'une innovation efficace

Le rapport interne Evaluation de l'impact des recherches menées par le Cirad, la note sur le partenariat du Conseil scientifique<sup>8</sup> (CS) relevant l'importance de la « culture de l'impact », l'avis du comité consultatif commun d'éthique<sup>9</sup> sur le contexte multi-partenarial des recherches et, enfin, les travaux de la « cellule impact », tous ces éléments ont largement nourri les réflexions du management scientifique et des chercheurs au cours des années 2011-2012. Sans ignorer la difficile question de la définition et de la mesure de l'impact<sup>10</sup> aux différentes échelles, le Conseil scientifique a proposé de privilégier l'analyse, la connaissance et la mise en pratique des processus d'innovation. Pour toutes ces raisons, le Cirad fait le choix de mobiliser ses chercheurs et ses équipes de valorisation sur cette question centrale de l'impact, au moment où le transfert devient un objectif explicite de la recherche publique<sup>11</sup>.

---

8. *Le partenariat au Cirad* (PDF - 734,39 ko). Document du conseil scientifique du Cirad, juin 2011 à télécharger sur le site du Cirad : <http://www.cirad.fr/qui-sommes-nous/notre-strategie>

9. Avis du comité d'éthique consultatif commun Inra-Cirad sur le partenariat, publié en janvier 2012. <http://www.cirad.fr/qui-sommes-nous/organigramme/instances-et-comites/comite-consultatif-commun-d-ethique>

10. « Impact » se réfère ici à la définition de l'OCDE : effets positifs ou négatifs de long terme produits par une action de développement sur des groupes identifiables directement ou indirectement de manière intentionnelle ou non. Ces effets peuvent être économiques, sociaux, culturels, institutionnels, environnementaux ou d'autres types.

11. L 112-1 : la recherche publique a pour objectifs .... *la valorisation des résultats de la recherche au service de la société, qui s'appuie sur l'innovation et le transfert de technologie.*



## OS 6. Mieux s'inscrire dans les trajectoires de l'innovation et favoriser les impacts de la recherche

### OS6-OP1. Mieux appréhender le fonctionnement du cycle « Recherche-Innovation-Impact »

Sur la base des travaux menés de 2010 à 2012<sup>12</sup>, le Cirad approfondira la réflexion sur l'*Évaluation de l'impact de ses recherches* (EIR) et engagera des chercheurs dans une démarche de valorisation des résultats à travers un programme fédérateur. Il préparera notamment un programme de recherche sur les processus d'innovation et les chemins vers l'impact, en relation avec les travaux conduits parallèlement sur le même sujet par l'Inra. Il s'agira d'un projet intégrateur pour l'établissement (plusieurs UR des différents départements) susceptible de proposer une approche originale des systèmes d'acteurs et des processus d'innovation construits dans le cadre d'un engagement partenarial de long terme au Sud.

D'ici 2017, et sur ces bases, le Cirad vise la coordination d'un programme de recherche européen de grande ampleur permettant de nouer ou de renforcer des alliances scientifiques européennes et internationales (incluant l'Inra et le CGIAR) en partenariat avec le Sud (à partir d'un ou plusieurs DP). Le choix du sujet portera en priorité sur la problématique « Filière et développement durable ».

Parallèlement, au cours des années 2014-2018, l'établissement mettra en place :

- un mécanisme de suivi des phases finales d'accompagnement de l'utilisation des produits de la recherche par les acteurs non scientifiques,
- une formation destinée aux chercheurs et aux chargés de valorisation, illustrée par des exemples emblématiques de réussite (en renforçant la diversité des produits de la vulgarisation),
- une valorisation institutionnelle de ces produits de vulgarisation aux fins d'évaluation externe (en lien avec l'intérêt manifesté par l'AERES sur ce point) ainsi qu'une valorisation économique à destination des partenaires.

### OS6-OP2. Agir pour garantir un statut public à la connaissance et faciliter sa mobilisation dans les processus d'innovation au Sud

Le Cirad mettra en accès libre l'ensemble de sa production de connaissances, conformément à ses prises de position internationales depuis 2006 : il développera le libre accès à toutes ses publications conformément aux termes de l'accord de Berlin signé en 2006, au protocole d'accord pour l'archive ouverte nationale Hal en 2007 et au titre de l'initiative Coherence in Information for Agricultural Research for Development (CIARD) à laquelle il a adhéré en 2011.

Les productions ou co-productions susceptibles d'être valorisées au plan économique font l'objet d'une protection par le biais de la propriété intellectuelle, pour se prémunir contre des utilisations privées indésirables, mais aussi pour conserver la capacité d'accorder, selon des conditions favorables, des licences à ses partenaires du Sud. Ce principe reste d'actualité pour le présent contrat. Dans cette perspective, le Cirad a fait le choix de participer, avec l'IRD et l'Institut Pasteur, au consortium de valorisation thématique (CVT) « Valorisation Sud » qui proposera à des clients du Sud de tous horizons, à titre payant, un large portefeuille de brevets, certificats d'obtention végétale (COV) et logiciels déjà disponibles aux fins de valorisation locale, et en proposant une aide au transfert. Il contribue également activement à la construction du CVT Allenvi, avec la volonté d'en faire un lieu privilégié d'analyse stratégique pour les nouveaux partenariats à concevoir avec le secteur privé, tout particulièrement dans le domaine de la bio-économie, qui est au cœur du programme « Horizon 2020 » de la Commission européenne.

Cette position sera complétée par la prise en compte de l'*open access* dans la valorisation de ses productions. Dans cette perspective, l'établissement veillera à :

- étudier les conséquences économiques, financières, juridiques et administratives d'une mise en accès libre de sa production de connaissance,
- préparer le développement des productions en *open access*, qu'il s'agisse de publications ou de technologies,
- diffuser et faire reconnaître la position du Cirad dans des enceintes nationales et internationales pour conduire d'autres opérateurs de recherche à œuvrer également dans ce sens, en s'appuyant notamment sur l'initiative *Open data for agriculture* prise par le G8. Il s'agira de définir des alliances stratégiques permettant d'élargir ces approches et de les faire valoir dans des négociations internationales telles que celles liées

12. Voir la présentation du Cirad faite au colloque international de l'Inra Asirpa (Analyse Socio-économique des Impacts de la Recherche Publique Agronomique) : *Building productive capacity over time. Cirad long term projects in partnership*. Collective work of Cirad Impact Unit, S. Alami, D. Barret, E. Biénabe : DGD-RS, L. Temple: UMR Innovation, <https://www6.inra.fr/asirpa/Le-projet-ASIRPA/Evenements/Colloque-de-restitution-ASIRPA-2012/Session-3>

à la Convention sur la diversité biologique (CDB) et en particulier au protocole de Nagoya [accès aux partages des avantages].

### OS6-OP3. Documenter et diffuser la culture de l'impact au Cirad

Cet objectif vise la construction d'une boîte à outil pour évaluer l'impact des recherches à destination des chercheurs et chargés de valorisation, afin d'améliorer les réponses faites aux appels à projets (impact *ex ante*) ou de faciliter l'élaboration d'éventuels projets d'évaluation de l'impact de la recherche (EIR) (impact *ex post*), tout en accompagnant plus largement les chercheurs tout au long des processus d'innovations dans lesquels ils opèrent.

A cette fin, d'ici 2018, il s'agira d'établir un inventaire raisonné des méthodes, outils et études de cas en EIR, accompagné d'un glossaire sur la base des travaux déjà engagés (groupe de travail et cellule Impact du Cirad, travaux du projet Asirpa – ci-dessous – de l'Inra, bibliographie internationale).

D'ici 2018, dès la phase de programmation, les nouveaux projets du Cirad mobiliseront les référentiels méthodologiques d'EIR partagés au sein de l'institution. Un système de suivi amont-aval des projets, susceptible de relier produits de la recherche et résultats attendus et/ou réalisés à des impacts pressentis ou évalués, sera conçu. Il tiendra compte de la typologie des activités du Cirad. En lien avec la grille Erefin, ce système accumulera des données capables de faire sens pour une approche mesurée de l'effet des projets du Cirad. Des fiches de référence caractérisant les projets, les processus d'innovation et leur impact alimenteront une base de données intégrée au système d'information du Cirad prévoyant des interfaces avec les sites internet et intranet. Cette réflexion tiendra compte des acquis méthodologiques du projet Asirpa (Analyse socio-économique des impacts de la recherche publique agronomique) de l'Inra et contribuera à une réflexion partagée entre les deux institutions. La majorité des directeurs d'unités et des responsables de projets européens et internationaux, ainsi que tous les chargés de valorisation de l'établissement, auront participé au séminaire permanent avant la fin de l'exécution du présent contrat d'objectifs.

OS > objectif stratégique

OP > objectif opérationnel

## Ambition 4

# Evoluer pour assumer nos ambitions

Projeter notre ambition partenariale au niveau mondial tout en systématisant des démarches de recherche-action centrées sur les défis du développement, les biens publics mondiaux et les enjeux globaux, implique de réaffirmer la mission de service public de l'établissement. Mais cette ambition aura, à moyen et long termes, des conséquences importantes, notamment sur les besoins de compétences, les profils de carrière et le modèle économique de l'établissement qui devront être adaptés.

Le Cirad veillera à consolider le fort attachement de la communauté des agents à des valeurs communes telles que le partage, la qualité et l'intégrité de la recherche, l'ouverture ou l'engagement pour le développement, tout en poursuivant les priorités scientifiques de l'établissement. Cette ambition — pleinement assumée — sera accompagnée par la production d'une charte de déontologie et une communication interne renouvelée. Elle reposera sur la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) innovante. La politique en faveur du développement durable et les démarches qualité d'ores et déjà engagées devront aussi être renforcées. Elle nécessite enfin le maintien d'un dialogue social actif et confiant entre les partenaires sociaux, condition essentielle à l'association de tous les agents aux changements à conduire.

La nécessaire consolidation du modèle économique de l'établissement s'appuiera sur une politique réactive de diversification des ressources financières, une restauration et une amélioration des marges sur convention ainsi qu'un renforcement de l'appui à l'activité de recherche passant aussi par la poursuite des efforts en matière d'optimisation des fonctions supports. Tous ces éléments s'inscrivent dans le Plan d'action pluriannuel pour le retour à l'équilibre budgétaire engagé en septembre 2013.

Enfin, la publication fin 2012 des décrets relatifs à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) détermine un nouveau cadre financier et comptable destiné à la mise en œuvre d'une stratégie globale de soutenabilité des finances publiques, grâce à un rapprochement des cadres budgétaires de l'Etat et de ses établissements publics. Cela nécessitera de la part du Cirad – à l'horizon de l'exercice 2016 – d'adapter la fonction financière pour intégrer ce nouveau cadre budgétaire et comptable, que ce soit par l'évolution de ses systèmes d'information ou la réorganisation de ses procédures budgétaires et comptables.



## OS 7.

# Valoriser les compétences et l'engagement des agents du Cirad

### OS7-OP1. Adapter les compétences du Cirad par une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences répondant aux besoins de sa vision stratégique

Le principal « capital » d'un organisme de recherche, ce sont les compétences portées par ses personnels. Lors du précédent contrat d'objectifs, le Cirad a lancé un chantier sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Depuis 2012, la seconde phase de ce travail s'appuie sur le déploiement d'une méthodologie partagée au sein du Cirad afin de consolider, à l'aide de référentiels adaptés, les connaissances concernant les emplois et la cartographie des métiers, ainsi que leurs évolutions potentielles dans les prochaines années. Des scénarios d'évolution des besoins de compétences seront élaborés sur cette base à partir, de l'avancée des fronts de sciences et des changements de l'environnement, dont font notamment partie les compétences propres de nos partenaires. Des plans d'actions et des mesures d'accompagnement permettant la mise en œuvre de certains de ces scénarios seront ensuite construits. Ces mesures viseront le développement d'une gestion anticipée des ressources humaines (état des lieux quantitatif, prospective, plan d'action, actualisation des référentiels d'emplois et de compétences et référentiels disciplinaires..) qui impactera les outils et les pratiques de la politique des ressources humaines de l'établissement : Système d'information ressources humaines (SIRH), formation, mobilité, mutualisation, recrutement, entretien de carrière, évaluation.

Sur la durée du contrat, les dispositifs RH cités auront tous été finalisés et la gestion prévisionnelle permettant de cadrer l'évolution de la politique de formation et de recrutement sera engagée au plan opérationnel.

### OS7-OP2. Poursuivre activement la politique de développement durable et les démarches « qualité »

Au cours du nouveau contrat d'objectif, le Cirad élargira le champ d'application opérationnelle de son système de management environnemental (SME), ainsi que la maîtrise de ses émissions de gaz à effet de serre, afin de limiter l'impact de ses activités sur l'environnement. Cette évolution pourra se traduire par l'implantation d'un système de management de l'environnement (norme ISO 14001), comportant la mise en œuvre d'une politique explicite en matière d'environnement via la définition de plan d'actions, d'objectifs et d'indicateurs pour une amélioration continue. La contribution de l'établissement au développement durable et à sa

« responsabilité sociétale » s'effectuera par l'intégration progressive de ses divers chantiers économiques, sociaux et environnementaux, condition nécessaire pour constater des effets bénéfiques sur l'ensemble de ses activités.

Enfin, et de façon plus générale, le Cirad poursuivra les efforts réalisés dans les domaines de la promotion de la diversité et de l'égalité des chances en mettant en place des objectifs de résultats sur l'emploi des seniors et des travailleurs handicapés ainsi que sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle des salariés (santé et sécurité au travail) et sur la promotion de la dimension humaine dans l'entreprise. Dans le cadre des initiatives prises au plan national et à partir des recommandations formulées par le comité consultatif commun d'éthique, le Cirad engagera un chantier sur l'élaboration d'une charte de déontologie couvrant tous ses métiers et engageant les agents à suivre les bonnes pratiques sur un mode déclaratif.

OS > objectif stratégique

OP > objectif opérationnel



## OS 8. Assurer l'adéquation du modèle économique avec la stratégie scientifique et l'ambition à l'international

### OS8-OP1. Développer, consolider et optimiser des ressources financières afin de stabiliser le modèle économique de l'établissement sur le long terme

La notion de modèle économique est entendue ici comme l'adéquation des ressources de l'établissement à l'exercice des missions intégrées (recherche, innovation et transfert, expertise, appui aux politiques publiques) qui lui sont confiées, en lui donnant les moyens de déployer sa stratégie dans toutes ses composantes, notamment par la préservation de son équilibre budgétaire et de sa capacité d'investissement. Dans un contexte difficile pour les finances publiques, grâce à l'évolution de son modèle économique, le Cirad doit être en capacité de répondre à ses ambitions stratégiques et d'assumer sa place dans le nouveau paysage international de la recherche. Augmenter le volume des ressources propres et améliorer les marges sur conventions constituent un objectif très ambitieux, mais incontournable pour répondre à la volonté affichée par l'établissement de remplir sa mission, notamment en accroissant sa présence dans les pays du Sud, tout en préservant au maximum l'emploi scientifique.

La diversité actuelle des sources de financement sera maintenue et accrue en vue d'accéder à de nouveaux marchés et de capter des ressources supplémentaires à travers le développement de nouveaux produits, dans le respect de la stratégie scientifique et géopartenariale. Il s'agira de privilégier les agences de financement qui permettront d'optimiser le niveau de ressources externes et leur rentabilité, à la fois en termes de marge sur coûts additionnels et en taux de couverture du personnel permanent, englobant des coûts de mobilité géographique. Dans le même temps, des financements sur programme assurés dans la durée et complémentaires de la SCSP seront recherchés au niveau des agences et grands bailleurs internationaux, principalement la Commission européenne, afin de pouvoir assurer dans les meilleures conditions le financement de l'emploi au titre de la mission de service public du Cirad à l'international.

Pour diversifier ses sources de financement dans la durée, tout en préservant une flexibilité accrue, l'établissement développera une ingénierie financière adaptée, autour de programmes d'intérêt partagé menés à partir de dispositifs en France et hors de France en s'appuyant sur les DP. Les institutions partenaires seront associées à cette évolution afin de mobiliser davantage les bailleurs de fonds internationaux au service de la stratégie.

Le Cirad a d'ores et déjà mis en place en 2009 une gestion en coût complet dont la qualité est reconnue par la Commission européenne qui lui a accordé, en mars 2012, un certificat de méthodologie pour les projets relevant du 7<sup>e</sup> PCRD. Cette amélioration sera poursuivie avec la refonte de la comptabilité analytique et la mise en place d'un nouveau logiciel budgétaire et comptable mieux adapté aux besoins, l'ensemble étant adossé à un système financier intégré dans le cadre de la mise en place du volet budgétaire de la GBCP, qui devra être opérationnel au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

Diverses mesures telles que la mise en place d'une cartographie des risques et le suivi des indicateurs financiers des contrats ont déjà été prises concernant les ressources externes. La sécurisation des finances nécessitera pour tous les acteurs concernés l'application des procédures mises en place dans des processus rationalisés, permettant à terme des gains de productivité.

Une analyse et un accompagnement seront mis en place au niveau des unités en partant de la situation réelle de chacune d'entre elles pour enclencher une dynamique collective. Un plan pluriannuel de relance du portefeuille contractuel sera défini d'accord partie avec chaque unité sous forme d'un *Pacte de développement* dont la mise en œuvre sera suivie par les départements scientifiques et par la direction générale.

Le cycle de gestion de l'établissement sera mieux formalisé afin de permettre un meilleur pilotage collectif de la fabrication du résultat d'exploitation de l'établissement, avec l'ambition de revenir le plus rapidement possible à un solde comptable positif, avant opérations à caractère exceptionnel.

### OS8-OP2. Améliorer les services rendus aux unités de recherche et aux communautés scientifiques partenaires

Le retour à un équilibre budgétaire et comptable ne passe pas seulement par un développement des ressources contractuelles des unités de recherche. Il passe aussi par la poursuite des chantiers déjà engagés par l'établissement pour maîtriser ses charges de fonctionnement et simplifier les processus de gestion portés par les fonctions support au bénéfice de la production scientifique.

L'amélioration du service rendu passera par la poursuite de l'effort engagé pour optimiser les fonctions support et soutien de l'établissement en faveur des unités de recherche et des communautés scientifiques partenaires. Dans le cadre du présent contrat, le Cirad définira et mettra en œuvre un *Plan d'action des fonctions*



*support* qui complètera les *Pactes de développement* des ressources des unités de recherche pour contribuer dans la durée au redressement des comptes de l'établissement. Ce plan d'action, qui pourra s'appuyer sur l'audit mené en 2011 sur les fonctions support par l'Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR), intégrera les efforts engagés lors du précédent contrat et prendra en compte l'impact du passage à la GBCP, et notamment l'évolution du modèle de comptabilité analytique, pour ces fonctions.

L'organisation des fonctions supports pourra faire l'objet d'ajustements au niveau central de manière à alléger la charge de travail en matière de gestion demandée aux unités, en renforçant la bonne articulation nécessaire entre la DGD-RD et la DGD-RS. Dans cette perspective, une analyse dynamique du portefeuille contractuel de l'établissement et de ses bailleurs de fonds sera conduite par les fonctions financière et de valorisation afin d'identifier les axes possibles d'un développement économique des ressources des unités au croisement de la définition de nouveaux produits, de l'identification des marchés potentiellement intéressés et de la diffusion des meilleures pratiques de gestion.

Enfin, le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) fera l'objet d'une actualisation en appui aux évolutions associées aux différents objectifs stratégiques

de ce contrat, notamment le nouveau cadre budgétaire et comptable et la recherche de nouveaux gains de productivité par l'instrumentation des processus de gestion au sein d'un système d'information encore plus intégré. Le Cirad continuera à travailler à l'intégration de son système d'information (SI) croisant les bases de données financières, du SIRH, de gestion des conventions (C3) et de gestion des projets (Prospect) afin d'outiller la gestion et le pilotage politique et scientifique de l'établissement. L'évolution du système d'information accompagnera également le projet d'ouverture et de mise en réseau de son dispositif partenarial tout comme l'amélioration des services aux agents du Cirad en mobilité. La prise en compte de ce dispositif pourra se traduire par une offre de services en ligne dédiés (de type « hotline ») et par le lancement d'outils collaboratifs (types réseaux sociaux professionnels). Une expérience pilote sera préalablement mise en œuvre pour mieux préciser et définir ces besoins.

Un comité de suivi *ad hoc* de l'ensemble des chantiers concourant au *Plan d'action pluriannuel pour le retour à l'équilibre budgétaire* sera mis en place d'accord partie entre l'établissement et ses tutelles, de manière à assurer leur portage institutionnel au bon niveau de responsabilités, compte tenu de leur importance pour l'avenir de l'établissement.



## Suivi d'exécution du contrat

Le suivi de l'exécution du contrat d'objectifs donnera lieu chaque année à la présentation d'un bilan qualitatif et quantitatif au comité d'entreprise puis en conseil d'administration. Il rendra compte des évolutions constatées et des tendances pluriannuelles concernant les indicateurs d'objectifs et les jalons qualitatifs de progression. Une annexe spécifique sera consacrée au suivi de réalisation des projets Investissements d'avenir.



# Sigles et acronymes

3P, Plateforme (ou Pôle) de protection des plantes, la Réunion	FAO, Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et de l'agriculture
AFD, Agence française de développement	Feader, Fonds européen agricole pour le développement rural
Agreenium, Science pour l'alimentation et l'agriculture durables	Feaga, Fonds européen agricole de garantie (a succédé au Feoga)
Agrinatura, The European Alliance on Agricultural Research for Development	Feder, Fonds européen de développement régional
Agritrop, base de données documentaire du Cirad	Fep, Fonds européen pour la pêche
Allenvi, Alliance nationale de recherche pour l'environnement	FSE, Fonds social européen
Ancre, Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie	GBCP, Gestion budgétaire et comptable publique
Asirpa, Analyse socio-économique des impacts de la recherche publique agronomique	GCARD, Global Conference on Agricultural Research for Development
Aviesan, Alliance pour les sciences de la vie et de la santé	GFAR, Global Forum on Agricultural Research
CDB, Convention sur la diversité biologique	GIZ, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, Allemagne
CGIAR, Consultative Group on International Agricultural Research	GPEC, Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
CIARD, Coherence in Information for Agricultural Research for Development	IFD, Impact financier direct
Cicid, Comité interministériel de la coopération internationale et du développement	IGAENR, Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
CNDSI, Conseil national du développement et de la solidarité internationale	Inia, Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria, Espagne
COP, Conférence des Parties	Inra, Institut national de la recherche agronomique, France
Coraf/WECARD, Conseil ouest et centre africain pour la recherche et le développement agricoles / West and Central African Council for Agricultural Research and Development	IRD, Institut de recherche pour le développement, France
COV, Certificat d'obtention végétale	LMI, Laboratoire mixte à l'international (dispositif IRD)
CRP, CGIAR Research Programs	NRI, National Resources Institute, Royaume-Uni
CVT, Consortium de valorisation thématique	OCDE, Organisation de coopération et de développement économiques
DCAF, Direction de la comptabilité et des affaires financières	ODD, Objectifs du développement durable
DG DevCo/EuropeAid, direction générale Développement et coopération/EuropeAid, Commission européenne	OMD, Objectifs du millénaire pour le développement
DGD-RD, Direction générale déléguée aux ressources et dispositifs	OSSP, Orientation stratégique scientifique et partenariale
DGD-RS, Direction générale déléguée à la recherche et à la stratégie	OSS Orientations scientifiques et stratégiques
DIS, dispositif international stratégique	PCRDT, Programme-cadre de recherche et développement technologique
DP, dispositif de recherche et d'enseignement en partenariat	PPR, Programmes prioritaire régional (dispositif IRD)
DRH, Direction des ressources humaines	Pram, Campus agro-environnemental Caraïbe (ex-Pôle de recherche agro-environnementale de la Martinique)
EBE, Excédent brut d'exploitation	RAD, Recherche agronomique pour le développement
EIARD, European Initiative for Agricultural Research for Development	RAI, Recherche agronomique internationale
EIR, Evaluation de l'impact des recherches	SCSP, Subvention pour charge de service public
EIR-A, Ecole internationale de la recherche agronomique	SDSI, Schéma directeur des systèmes d'information
Era-net, European Research Area Network	SIRH, Système d'information ressources humaines
Erefin, Evaluation de la recherche finalisée	SME, Système de management environnemental
Euragri, European Agricultural Research Initiative	UR, unité de recherche
	WUR, Wageningen University and Research center

# Indicateurs du contrat d'objectifs Etat-Cirad 2014-2018

## Ambition 1. Faire référence au niveau mondial sur nos priorités scientifiques

Indicateurs	Valeurs de référence		Année 2013	Cible 2018
	Année	Résultat		
<b>Indicateur n°1.</b> Nombre d'articles de revues à comité de lecture, avec ou sans facteur d'impact, lissé sur 3 ans (distinguer entre parenthèses les articles de revues à facteur d'impact). <i>[Source : Agritrop]</i>	2012	765 (605)	791 (619)	Croissance annuelle du volume des publications de 1 %
<b>Indicateur n°2.</b> Nombre d'articles de revues à comité de lecture, avec ou sans facteur d'impact, co-publiés avec l'INRA – Données en compte de présence et en années lissées sur 3 ans. <i>[Source : Agritrop]</i>	2011-2012	124	127	Croissance annuelle du volume des publications positive (N+1 supérieur à N)
<b>Indicateur n°3.</b> Répartition (en %) du nombre d'articles de revues à comité de lecture, avec ou sans facteur d'impact, par axes stratégiques et hors axes. <i>[Source : Agritrop]</i>	2012	Axe 1 : 49,01 % Axe 2 : 2,2 % Axe 3 : 10,98 % Axe 4 : 11,76 % Axe 5 : 4,83 % Axe 6 : 13,98 % Hors axes : 7,18 %	Axe 1 : 48,61 % Axe 2 : 2,39 % Axe 3 : 11,86 % Axe 4 : 12,87 % Axe 5 : 4,04 % Axe 6 : 13,63 % Hors axes : 6,56 %	Indicateur de suivi
<b>Indicateur n°4.</b> Taux de succès du Cirad aux appels d'offres du PCRD. <i>[Source : DGD-RS]</i>	Moyenne sur le 7 <sup>e</sup> PCRD	40 %	29 %	33 %
<b>Indicateur n°5.</b> Montant annuel des crédits européens hors Fonds structurels et hors cotraitance (M €). <i>[Source : DCAF]</i>	2012	5,01	4,12	6,275

# Indicateurs du contrat d'objectifs Etat-Cirad 2014-2018

## Ambition 2. Co-construire des partenariats stratégiques de recherche agronomique pour le développement

Indicateurs	Valeurs de référence		Année 2013	Cible 2018
	Année	Résultat		
<b>Indicateur n°6.</b> Nombre d'articles de revues à comité de lecture, avec ou sans facteur d'impact, co-publiés avec des partenaires du Sud. Données en compte de présence et en années lissées sur 3 ans. [Source : Agritrop]	2012	378	403	Croissance annuelle du volume des publications positive [N+1 supérieur à N]
<b>Indicateur n°7.</b> Nombre de thésards du Sud en-cadrés/total des thésards encadrés par les chercheurs du Cirad. [Source : DGD-RS]	2012	220/390	195/332	Stabilité de la part relative
<b>Indicateur n°8.</b> Nombre d'articles de revues à comité de lecture, avec ou sans facteur d'impact, co-publiés avec des partenaires de tous les pays de l'UE hormis la France. Données en compte de présence et en années lissées sur 3 ans. [Source : Agritrop]	2012	124	132	Croissance annuelle du volume des publications positive [N+1 supérieur à N]
<b>Indicateur n°9.</b> Nombre de cadres scientifiques affectés en mobilité géographique, ventilation par grande zone géographique. [Source : SIRH]	2012	<b>291,6</b>  <b>Zones</b> Afr. subsaharienne 82,66 Afr. Nord 6,45 Asie 40,54 Océanie 1 Am. Sud 27,12 Am. centrale-Caraïbe 18,32 Am. Nord 2 OM français 109,09 Europe 4,42	<b>300,2</b>  <b>Zones</b> Afr. subsaharienne 82,07 Afr. Nord 7,45 Asie 42,68 Océanie 1 Am. Sud 30,78 Am. centrale-Caraïbe 20,17 Am. Nord 1,41 OM-français 110,24 Autres 4,42	Stabilité          Indicateur de suivi
<b>Indicateur n°10.</b> Nombre de cadres scientifiques en mobilité géographique affectés en DP. [Source : SIRH]	2012	193,7	231,6	Croissance
<b>Indicateur n°11.</b> Volume des missions exécutées par les agents (en ETP), ventilation par grande zone géographique. [Source : Base « Missions »]	2012	<b>101,49</b>  <b>Zones</b> Afr. subsaharienne 38,18 Afr. Nord 4,05 Asie 13,23 Océanie 0,72 Am. Sud 8,94 Am. centrale-Caraïbe 6,30 Am. Nord 2,14 OM français 9,66 Europe 7,98 France 10,28	<b>91,76</b>  <b>Zones</b> Afr. subsaharienne 33,53 Afr. Nord 4,57 Asie 13,19 Océanie 2,79 Am. Sud 8,54 Am. ce-ca 5,35 Am. Nord 3,41 OM fr 9,34 Europe 7,24 France 12,98	Croissance annuelle du volume des missions positive [N+1 supérieur à N]          Indicateur de suivi

# Indicateurs du contrat d'objectifs Etat-Cirad 2014-2018

## Ambition 3. Développer les conditions d'une innovation efficace

Indicateurs	Valeurs de référence		Année 2013	Cible 2018
	Année	Résultat		
<b>Indicateur n°12.</b> Nombre de brevets, certificats d'obtention végétale et logiciels déposés (dont nombre de brevets). <i>[Source : Délégation à la Valorisation]</i>	2012	8(3)	9(0)	Stabilité
<b>Indicateur n°13.</b> Produits des redevances des brevets, COV, logiciels / dépenses générées par leur maintenance et dépôt. <i>[Source : DCAF]</i>	2012	0,71	0,95	Stabilité

## Ambition 4. Evoluer pour assumer nos ambitions

Indicateurs	Valeurs de référence		Année 2013	Cible 2018
	Année	Résultat		
<b>Indicateur N°14.</b> <b>Structure des emplois CDI, CDD et allocataires (Etp). <i>[Source : SIRH]</i></b>	2012	CDI : 1644,9 [91,9 %] CDD : 72,37 [4 %] Allocataires : 72,65 [4,1 %]	CDI : 1623,93 [92,55 %] CDD : 57,03 [3,25 %] Allocataires : 73,62 [4,2 %]	Indicateurs de suivi
<b>Indicateur N°15.</b> Répartition par genre et catégories du personnel classé (%). <i>[Source : SIRH]</i> (Hommes, femmes, collaborateurs, agents de maîtrise, cadres, allocataires)		2012    H    F    Total Coll. 64,9   35,1    2,4 AM    42,5   57,5    31,5 Cadr. 67,2   32,8    62 Alloc 44,2   55,8    4,1 <b>Total 58,4   41,6   100</b>	H    F    T C    71,4   28,6   1,8 AM 42,2   57,8   31 C    66,6   33,4   62,9 A    44,5   55,5   4,2 <b>T    58,2   41,8   100</b>	Indicateurs de suivi
<b>Indicateur N°16</b> Montant des ressources contractuelles privées (hors co-traitance) (M€). <i>[Source : DCAF]</i>	2012	13,6 M	15,20 M	15,47
<b>Indicateur N°17.</b> Taux IFD (en %). <i>[Source : DCAF]*</i>	2012	40	41	Croissance du taux sur la période
<b>Indicateur N°18.</b> Excédent brut d'exploitation (M€). <i>[Source : DCAF] *</i>	2012	-7,55	-2,50	Retour à une valeur positive
<b>Indicateur N°19.</b> Ressources propres (hors co-traitance) : volume en chiffres absolus (M€) et ventilation par origine (%). <i>[Source : DCAF]*</i>	2012	47,6  UE (Rech. + Devco) : 10 % UE (Fds struct) : 20 % Coll. OM : 8 % Fds publ. fr : 23 % Fds publ. étr. : 10 % Fds privés : 29 %	47,02  UE (Rech. + Devco) : 9 % UE (Fds struct) : 16 % Coll. OM : 9 % Fds publ. fr : 23 % Fds publ. étr. : 11 % Fds privés : 32 %	50,45  Indicateurs de suivi

\* Voir annexe méthodologique page suivante

# Annexe méthodologique

## Indicateur n°3

Les effets de la réactualisation des 6 axes stratégiques seront pris en compte à compter de 2014 (année de publication).

## Indicateur n°17. Taux d'impact financier direct

L'impact financier direct (IFD) est calculé sur l'ensemble des conventions qui procurent des ressources externes à l'établissement. Il est égal au chiffre d'affaires (CA) hors cotraitance des conventions, diminué des dépenses de fonctionnement et de missions et des charges de personnel en CDD qui leur sont liées.

Valeurs 2012 : CA hors cotraitance = 41,052 M€ ; IFD = 16,397 M€ ; taux IFD = 40 %

Le taux d'IFD exprime un taux de marge par rapport au chiffre d'affaires.

## Indicateur n°18. Excédent brut d'exploitation (M€)

L'indicateur est calculé à partir du solde comptable appelé Excédent brut d'exploitation (EBE), auquel est ajoutée la couverture des charges liées aux personnels mis à disposition et qui font l'objet d'un remboursement.

## Indicateur n°19. Ressources propres (hors co-traitance) : volume en chiffres absolus (M€)

La valeur projetée en 2018 est basée sur les valeurs projetées des indicateurs 5 et 16.

Les autres postes sont considérés comme stables.

Coordination : Direction générale déléguée à la recherche et à la stratégie  
Rédaction : Danielle Barret  
Edition : Christine Nouaille  
Conception graphique et mise en page : Patricia Doucet  
Illustration de couverture : Nathalie Le Gall

Dépôt légal : septembre 2014



42, rue Scheffer  
75116 Paris - France



Le Cirad est membre fondateur  
d'Agreenium, le consortium français  
pour l'agriculture, l'alimentation,  
la santé animale et l'environnement.

[www.cirad.fr](http://www.cirad.fr)